

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě

Education of Clerks in the State Administration

Student: Kateřina Blahová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řešitel: Kateřina Blahová  
Program: B6208 Ekonomika a management  
Obor: 6208R037 Management  
Specializace:  
Téma: Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě  
Education of Clerks in the State Administration

1. Úvod
  2. Vzdělávání zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analytická část
  5. Návrhy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

### Odborná literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226 515-3.

Vedoucí: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Datum zadání: 20. listopadu 2009

Datum odevzdání: 7. května 2010

---

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
podpis

Děkuji vedoucí práce PhDr. Zdeňce Kaňákové a vedoucí odboru vnitřních věcí a kanceláře tajemníka Ing. Janě Petrošové za odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

## Obsah

1	ÚVOD .....	1
2	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	2
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	2
2.1.1	Lidské zdroje .....	2
2.1.2	Řízení lidských zdrojů .....	2
2.2	Vzdělávání zaměstnanců .....	4
2.2.1	Filozofie vzdělávání .....	5
2.2.2	Plánované vzdělávání .....	5
2.2.3	Neformální a formální vzdělávání .....	8
2.2.4	Metody vzdělávání .....	10
2.2.4.1	Metody podle aktivity posluchače .....	10
2.2.4.2	Podle místa vzdělání .....	10
2.2.5	E-learning .....	13
2.2.6	Vzdělávání a Evropská unie .....	14
2.3	Veřejná správa .....	16
2.3.1	Samospráva .....	17
2.3.2	Státní správa .....	18
2.3.3	Vzdělávání úředníků .....	19
2.3.3.1	Vstupní vzdělávání .....	21
2.3.3.2	Průběžné vzdělávání .....	22
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....	24
3.1	Základní údaje .....	24
3.2	Lidské zdroje .....	25
3.3	Řízení lidských zdrojů .....	26
4	ANALYTICKÁ ČÁST .....	28
4.1	Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání .....	28
4.2	Vytvoření, realizace a hodnocení vzdělávacího programu .....	31
4.2.1	Vzdělávání v letech 2007-2009 .....	33
4.2.2	Dotazníkové šetření .....	35
5	NÁMĚTY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	42
6	ZÁVĚR .....	43

# 1 Úvod

Téma bakalářské práce „Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě“ je zvoleno s ohledem na aktuálnost personální politiky, a to v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

V lidských zdrojích veřejné správy - jako služby společnosti a jejím občanům - je nutné spatřovat obrovský potenciál, jenž můžeme kvalitním řízením umocnit a nekvalitním oslabit. Zvyšování kvality veřejné správy má pozitivní vliv na spokojenost občanů a vývoj celé společnosti a proto je nutné investovat do těchto zdrojů. Návratnost těchto investic je však dlouhodobá a v kvantitativních ukazatelích jen relativně měřitelná.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické poznatky získané z odborné literatury, které posloužily jako základ pro praktickou část, která je věnována charakteristice vybrané organizace a analýze jejího vzdělávacího procesu.

Cílem bakalářské práce:

- analýza současné personální politiky v oblasti vzdělávání Úřadu městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz
- návrh možného opatření k dosažení vyšší efektivity vzdělávání

## 2 Vzdělávání zaměstnanců

### 2.1 Řízení lidských zdrojů v odborné literatuře

#### 2.1.1 Lidské zdroje

„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnanecké organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody“, jak uvádějí Armstrong a Baron (Armstrong 2008).

Lidské zdroje pro podnik představují zaměstnanci, kteří jsou nositeli lidského kapitálu bez ohledu na své pracovní zařazení. Lidský kapitál můžeme popsat jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností a lze ho považovat za bohatství organizace. Hodnota lidského kapitálu je zvyšována formou investic. Investice mohou mít podobu jednorázového vynaložení peněžních prostředků, ale mohou to být také aktivity dlouhodobějšího charakteru, jejichž výsledek se projeví až v delším časovém období. Pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání lidí nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu.

Investování do lidského kapitálu můžeme rozdělit do několika skupin:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců – *např. lázeňské pobyty*
- zlepšování pracovních podmínek – *např. ochranné pomůcky*
- zkvalitňování a zvyšování lidského kapitálu – *např. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*

#### 2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Jones, George, Hill jsou toho názoru, že řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů (Armstrong 2008).

Podle Koubka k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů patří (Armstrong 2008):

- a) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, aby tito odpovídali po všech stránkách požadavkům pracovních míst a byli připraveni přizpůsobovat se měnícím se náročnějším požadavkům.

- b) Optimální využívání pracovních sil v organizaci, zejména využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
- c) Formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a rozvíjení zdravých mezilidských vztahů.
- d) Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků v organizaci, jejich pracovních schopností, sociálních vlastností, rozvoj osobností, pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sbližování či ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb pracovníků.
- e) Zajištění dodržování všech legislativních norem v oblasti práce, její bezpečnosti, zaměstnávání lidí, jejich odměňování, dodržování lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V souladu s těmito hlavními úkoly je nezbytné, aby se řízení lidských zdrojů orientovalo na řadu konkrétních činností, jako je například:

- prognózování a plánování potřeby pracovních sil nezbytných pro zajištění cílů organizace,
- průzkum vnitřních i vnějších zdrojů pracovních sil, trhu práce,
- zajišťování pracovníků podle plánu organizace,
- výběr pracovníků z uchazečů o práci, jejich přijetí a rozmístění,
- vzdělávání pracovníků a jejich seznamování s novými informacemi s cílem je připravit na nové požadavky, příp. i na změny v pracovním zařazení,
- pomáhat pracovníkům při zpracování i realizaci plánu jejich kariérního růstu,
- vytváření vhodných systémů hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování,
- vytváření a realizace programu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- vytváření a realizace systému sociální péče aj.

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno vnějšími i vnitřními vlivy. K vnějším vlivům např. patří demografické vlivy, změny na trhu práce, legislativní vlivy aj. K vnitřním vlivům lze zařadit organizační vlivy, jako je velikost organizace, její vnitřní struktura, dále charakter práce, soulad obsahového zaměření s potřebami personálního řízení aj.



## 2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání můžeme vnímat jako nepřetržitý proces zdokonalování stávajících schopností a rozvíjení osobních dovedností. Programy vzdělávání v organizacích by měly vést k zabezpečení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou potřební k uspokojení současných, ale i budoucích potřeb organizace. Dostatečná motivace a stanovení konkrétního cíle vzdělávání může vést k větší ochotě zaměstnanců vzdělávat se.

Vzdělávání je rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti. Vzdělávání představuje investování finančních prostředků do zaměstnanců, od kterých v budoucnu očekáváme zvýšení pracovního výkonu a co nejlepší využívání jejich přirozených schopností. Konkrétní cíle vzdělávání jsou:

- rozvíjení dovedností a schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu,
- pomoc zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby se budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla v maximální míře uspokojovat z vnitřních zdrojů,
- snížení potřebného času k zácvičení a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nových pracovních místech, či zaměstnanců převáděných na odlišné pracovní místo, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat novou práci co nejrychleji a s nejnižšími možnými náklady.

Udržet si kvalitní zaměstnance patří dnes bezpochyby ke stěžejním zájmům každé firmy. V neustále se zvyšující konkurenci na trhu práce jsou zaměstnanci stále náročnější, zaměstnanecké výhody proto začínají hrát stále důležitější roli a stávají se obvyklou součástí personální politiky každé společnosti. Jednou ze zaměstnaneckých výhod je i vzdělávání, které zaměstnance účinně motivuje k vyššímu nasazení a pomáhá jim vytvářet jistější budoucnost.

### 2.2.1 Filozofie vzdělávání

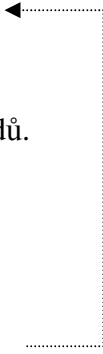
Filozofie vzdělávání vyjadřuje důležitost, kterou organizace vzdělávání přikládá. Některé organizace upřednostňují pasivní přístup a domnívají se, že zaměstnanci přijdou sami na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to vypořádají od spolupracovníků.

Některé organizace vzdělávají své zaměstnance pouze v dobách, kdy se jim daří. V případě, že se organizace dostane do finančních problémů, pozastaví veškeré investice, které jsou na vzdělávání vyčleněny.

Organizace, které propagují pozitivní filozofii vzdělávání si plně uvědomují, že žijeme ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí kvalifikovanějších zaměstnanců a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potenciální nedostatky ve vzdělání mohou ohrozit budoucí prosperitu a růst organizace. V tvrdých ekonomických podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí.

### 2.2.2 Plánované vzdělávání

Potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců mohou být rozdílné, a proto je nezbytné správné naplánování. Autoři Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádějí základní kroky plánovaného vzdělávání:

1. Identifikace potřeb vzdělávání a definování cílů vzdělávání.  
⇓
  2. Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů.  
⇓
  3. Vlastní realizace vzdělávacího programu.  
⇓
  4. Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů.
- 

Pro firmu je důležité správně identifikovat potřeby vzdělávání zaměstnanců. K tomuto účelu se využívá analýza potřeb vzdělávání, která ukáže rozdíl mezi současným stavem znalostí, schopností a dovedností pracovníků a jejich požadovanou úrovní. Analýza se provádí ve třech oblastech: organizace jako celek, pracovní místo a jednotlivec.

**Analýza organizace** v sobě zahrnuje vyhodnocení strategie, prostředí, kultury a alokace zdrojů. Získané informace se stávají základem pro návrh programu změny.

**Analýza pracovního místa** odkrývá jednotlivé kroky, které má pracovník vykonávat v rámci svého zaměstnání tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity. Nejprve se identifikují jednotlivé činnosti, které mají být vykonány. Poté se dle popisu práce hodnotí důležitost každé činnosti a četnost jejího konání. Následuje výzkum vzorku vybraných odpovědí pracovníků formou dotazníku nebo strukturovaného pohovoru, na jehož základě zjistíme hodnocení důležitosti jednotlivých úkolů. Získané informace jsou analyzovány a posléze i interpretovány. Pokud jsou shledány nedostatky, stávají se obvykle předmětem vzdělávání.

**Personální analýza** posuzuje kompetence jednotlivých zaměstnanců. Nejprve definujeme požadovaný výkon skrze jeho ukazatele, kterými jsou zpravidla pracovní normy. Výsledné zjištění porovnáváme se skutečným výkonem a identifikujeme výkonovou mezeru a navrhujeme řešení.

Na základě výsledků analýzy potřeb vzdělávání je nutné specifikovat vzdělávací cíle, jejíž určení je časově náročné.

Druhý krok plánovaného vzdělávání je vytvoření vzdělávacího programu. Tato činnost zahrnuje:

- určení obsahu programu vzhledem k cílům,
- volbu metod vzdělávání,
- určení délky vzdělávacího programu,
- určení lektorů,
- příprava materiálů pro výuku,
- určení předpokládaných nákladů.

Třetím krokem je realizace vzdělávacího programu, na který navazuje čtvrtý, hodnocení úspěšnosti absolvovaného programu. Vzdělávání zaměstnanců je investicí, a proto je nesmírně důležité vyhodnocování vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávacích akcí. Vyhodnocování může začít na jakékoliv úrovni.

Pro posouzení efektivity vzdělávacího programu je možné využít model zpracovaný D. L. Kirkpatrickem (Armstrong 2008), který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení:

### ***Úroveň 1. Reakce***

Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. V tomto smyslu se tedy zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka.

### ***Úroveň 2. Hodnocení poznatků***

Na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje v žádoucím směru.

### ***Úroveň 3. Hodnocení chování***

Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce.

### ***Úroveň 4. Hodnocení výsledků***

Jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni. Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláním a po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání.

Jednou z metod vyhodnocování je návratnost investic jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace. Vypočítává se jako:

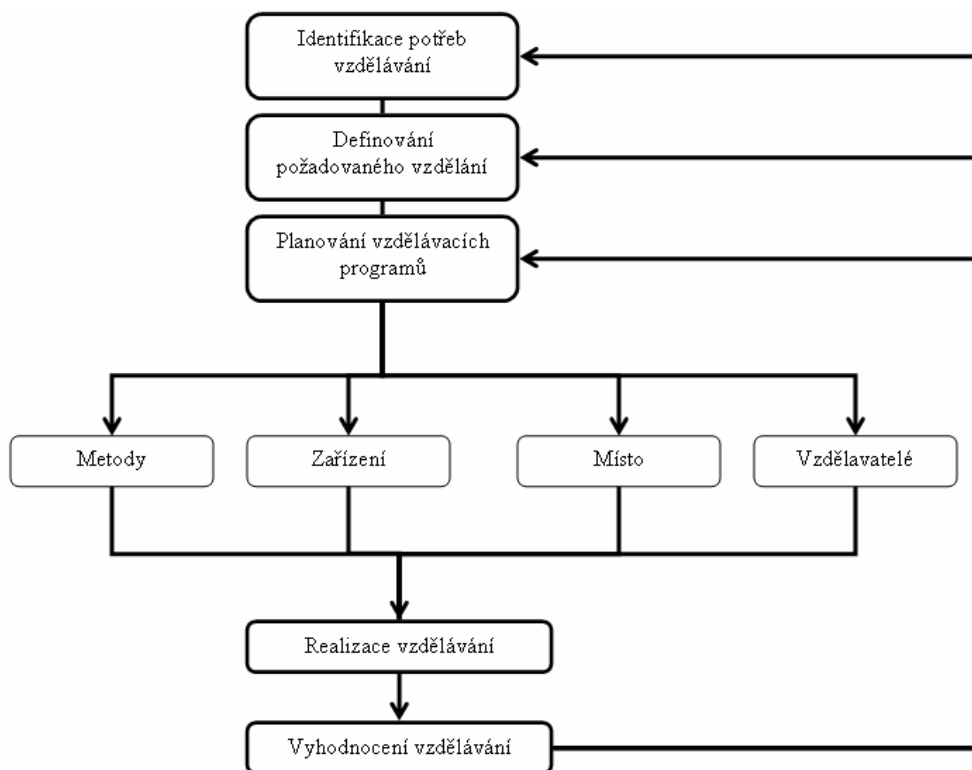
$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100.$$

Problém je v tom, že zatímco je snadné zaznamenávat náklady, je mnohem obtížnější předkládat přesvědčivé finanční posouzení přínosů. Kearns (Armstrong 2008) nabízí odpověď na tuto záležitost:

„Celé podnikání je založeno na umění spekulace a na riziku plynoucím z neznámého. Hloupostí by bylo o nic se nepokoušet a usilovat o vyšší standard důvěryhodnosti než kdokoliv jiný v organizaci. Když jsou účetní připraveni odhadovat náklady amortizace nebo

ředitelé marketingu jsou připraveni odhadovat podíl na trhu, proč by neměl být vzdělavatel připraven odhadovat potenciální přínosy vzdělávání?“

**Obrázek 2.1** Model systematického vzdělávání



**Zdroj:** Armstrong Michael; Řízení lidských zdrojů; 8. vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2002; Strana č. 497; ISBN 80-247-0469-2

### 2.2.3 Neformální a formální vzdělávání

Existuje určité spektrum vzdělávání od neformálního k formálnímu.

**Neformální vzdělávání** je učení se ze zkušeností, tzn. že učení neprobíhá ve vzdělávacích programech. V odborné literatuře je uváděno, že 70 % toho, co lidé vědí o své práci se mohou naučit zcela neformálně, např. pozorováním zkušenějších kolegů, spolupráce na úkolech nebo konverzováním.

#### *Výhody neformálního vzdělávání*

- úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené,
- znalostí věci lze dosáhnout spíše postupně než pomocí nestavitelných velkých soust,

- vzdělávající se osoby určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují,
- vzdělávající se osoby mohou snadno přenášet do praxe to, co se naučily.

### ***Nevýhody neformálního vzdělávání***

- může to být otázka možností – někteří lidé je využijí, jiní ne,
- může být neplánované a nesoustavné, což znamená, že nemusí nutně uspokojovat potřeby vzdělávání každého jedince nebo každé organizace,
- vzdělávající se osoby si mohou prostě vybrat špatné zvyky.

**Formální vzdělávání** je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.

### ***Porovnání neformálního a formálního vzdělávání***

**Tabulka 2.1** *Charakteristiky neformálního a formálního vzdělávání*

<b>Neformální</b>	<b>Formální</b>
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávají se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávají se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

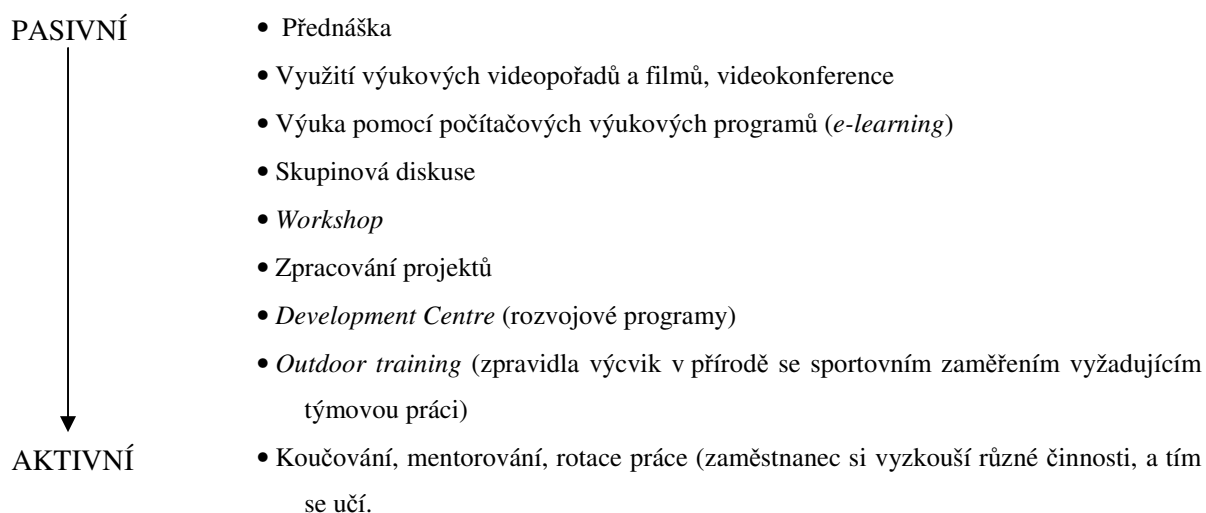
**Zdroj:** Armstrong Michael; *Řízení lidských zdrojů*; 10. vydání; Praha: GRADA PUBLISHING a.s.; Rok vydání 2007; Strana č. 466; ISBN 978-80-247-1407-3

## 2.2.4 Metody vzdělávání

Existují různé úrovně vzdělávání a ty vyžadují různé metody a různý čas. Pro vzdělávání pracovníků můžeme použít řadu metod, počínaje tradičními přednáškami až po interaktivní počítačové systémy. Primární volba vzdělávacích metod se odvíjí od cílů a obsahu vzdělávacího programu. Metody vzdělávání jsou nejčastěji uspořádány podle:

### 2.2.4.1 Metody podle aktivity posluchače

Podle aktivity posluchačů můžeme metody utřídit následovně:



Při výuce jsou upřednostňovány aktivní metody, i když rozhodující jsou cíle a konkrétní situace. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

### 2.2.4.2 Podle místa vzdělání

Podle místa vzdělávání je možné metody rozdělit do dvou skupin, jak uvádějí autoři Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005):

#### A. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“

##### Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž je nejjednodušší způsob zcviku. Kde školitel předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojuje.

### **Koučování**

Koučování je dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a současně periodická kontrola výkonu zaměstnance ze strany školitele. V podstatě jde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výsledku a k vlastní iniciativě, kde bereme v potaz individualitu školeného.

### **Counselling**

Counselling je vzájemné konzultování a ovlivňování školeného a školitele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem. Školený zaměstnanec vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu, vyjadřuje se ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení, tudíž vzniká mezi školeným a školitelem zpětná vazba, která poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení zaměstnanců.

### **Asistování**

Asistování je metoda, při které je školený přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, od kterého se učí pracovním postupům. Postupem času se od něj očekává větší míra práce a samostatnosti. Tato metoda se nepoužívá jen u zaměstnanců manuálně pracujících, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

### **Pověření úkolem**

Pověření úkolem je rozvinutá metoda asistování, kde je školený pověřen školitelem splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Vychovává školeného k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem.

### **Rotace práce**

Při rotaci práce je školený vždy postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, kde poznává podnik komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností a pružně se přizpůsobuje. Rotace práce se používá k vzdělávání řídicích nebo univerzálnějších zaměstnanců.

### **Pracovní porada**

Během pracovních porad se zúčastnění seznamují s problémy a fakty, týkajícími se jak vlastní práce, problémů pracoviště i celého podniku, tak i jiných oblastí. Uspořádání porady



v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, což může vést k maximálnímu zkrácení.

### **Výhoda metod používaných ke vzdělávání na pracovišti**

Výhodami těchto metod jsou nízké náklady, přizpůsobení specifickým vlastnostem školeného, školený si může lehce osvojit znalosti a dovednosti v konkrétních podnikových podmínkách. Na druhou stranu tyto metody probíhají během pracovního procesu, což může vést k tomu, že školitel i školený budou muset odolávat tlaku pracovních úkolů. Může dojít ke snižování výkonnosti školitele, jelikož se věnuje školenému. Organizace nemusí mít vždy vhodného školitele.

## **B. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“**

### **Přednáška**

Přednáška je zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

### **Přednáška spojená s diskusí – seminář**

Seminář má podobný charakter jako přednáška, ale s tím rozdílem, že zapojuje školeného do diskuse. Je to metoda, která zprostředkovává spíše znalosti. Seminář je založen na společném promýšlení určitého problému v menší skupině účastníků.

### **Případová studie**

Případová studie je popis nebo historie určité události nebo řady situací, které vzdělané osoby analyzují, aby vysvětlily příčinu problému a vypracovaly jeho řešení. Tato metoda se používá zejména v kurzech pro manažery a vedoucí týmů. Důležitým cílem je přesvědčit účastníky o tom, že nastíněné události opravdu vycházejí ze skutečnosti, aby jejich analýza nebyla jen povrchní a nerealistická.

### **Workshop**

Workshop je forma vzdělávací aktivity, při které lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik (brainstorming, prioritizace, mentální mapy, zpětná vazba, aj.) účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a

využitelný v jejich další práci, praxi. Lektor je při tom většinou v roli moderátora. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu. Workshop není vhodný pro úplné začátečníky, ale slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí.

### **Assessment centre**

Assessment centra jsou v podstatě diagnosticko-výcvikové programy, které umožňují pozorovat chování účastníků v různých typických situacích a dávají možnost posoudit, zda uchazeči vyhovují kultuře organizace. K rozhodování může přispět i zhodnocení testů, případně strukturovaných pohovorů, které jsou součástí postupu. Naopak i uchazeč se může rozhodnout, zda mu bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.

### **Trénink**

Interaktivní metoda výcviku určitých dovedností.

### **Výhoda metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště**

Výhodou těchto metod je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky, kurzy jsou zpravidla vedeny školenými odborníky, ke školeným se dostávají nejaktuálnější informace, nejnovější znalosti a dovednosti, mnohdy mají možnost vyměnit si zkušenosti se zaměstnanci z jiných podniků. Na druhou stranu bývají tyto metody dražší, bývají spíše zaměřené na teoretické poznatky, které nemusejí být v podniku aplikovatelné.

## **2.2.5 E-learning**

E-learning neboli elektronické vzdělávání je vzdělávání podporováno pomocí počítačové, síťové a internetové technologie, což napomáhá pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců. E-learning zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby je nahrazovalo. Jednotlivými typy e-learningu jsou:

- samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby,
- živý e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech,

- kolaborativní, kolektivní e-learning. Který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učiteli se osobami diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).

V souvislosti s tématem vzdělávání ve státní správě si dovoluji uvést několik příkladů eLearningových vzdělávacích programů.

#### *„eLearningový vzdělávací program Evropská unie“*

Kurz je určen především pracovníkům samosprávy a státní správy na všech stupních působnosti, ale i všem dalším zájemcům. Obsahuje informaci o důvodech vzniku EU, jejím rozvoji a cílech, o struktuře a orgánech EU a o základních pilířích politiky EU. Kurz je tvořen výkladem, videoukázkami, autotesty, cvičeními, odkazy na veřejně dostupné informace na Internetu.

#### *„eLearningový vzdělávací program Boj proti korupci ve veřejné správě“*

V širších souvislostech popisuje problematiku korupce nejen v našich podmínkách, ale přináší i řadu zajímavých údajů o korupci v této oblasti ve světě. Program školení byl jedním z prvních a konkrétních vzdělávacích programů, které byly koncipovány v návaznosti na probíhající reformní procesy v české veřejné správě a navazovaly nejen na vládou schválenou Koncepti přípravy pracovníků veřejné správy. Kurz je tvořen výkladem, autotesty, odkazy na veřejně dostupné informace na Internetu.

#### *„eLearningový vzdělávací program Zákon o matrikách, jménu a příjmení“*

Kurz svým obsahem zasahuje prakticky všechny pracovníky státní správy a zejména samosprávy, kteří pracují v oblasti matrik a evidence obyvatel a obecně se zabývají správními úkony s těmito oblastmi souvisejícími. Tento kurz má za cíl přehlednou formou seznámit účastníky se zákonem a v komentovaném znění vysvětlit a popsat jednotlivé úkony, které ze zákona vyplývají. Kurz obsahuje zhruba 70 % komentářů a výkladů autora.

## **2.2.6 Vzdělávání a Evropská unie**

Vstup České republiky do Evropské unie 1. května 2004 je bezpochyby milníkem na naší cestě k demokratizaci politického a společenského života. Vzdělávací aktivita Evropské unie má statut tzv. doplňující politiky. To znamená, že v oblasti vzdělávání a rozvoje

nezasahuje přímo do národní vzdělávací politiky členských zemí, ale považuje je za součást národní identity a kultury. Jejich podoba je proto ponechána v kompetencích vlád jednotlivých členských zemí. I přesto si členské státy vytýčily společné cíle a strategie vzdělávací politiky, které byly vyhlášeny v řadě různých typů dokumentů (např. Bílé knihy, Zelené knihy apod.). K naplnění cílů vzdělávací politiky byly již v počátcích existence EU vytvořeny příslušné nástroje. Nejstarším nástrojem je Evropský sociální fond (dále jen „ESF“), hlavní a největší evropský fond pro potřeby lidských zdrojů. ESF se později spolu s dalšími třemi fondy stal součástí tzv. strukturálních fondů (dále jen „SF“). Vedle SF vznikly v 80. letech tzv. komunitární programy, které jsou zacíleny více na evropský rozměr a mezinárodní spolupráci v oblasti vzdělávání. Prvním byl program Comett podporující spolupráci mezi univerzitami a podniky v oblasti školení technologií. Následovaly Erasmus, Petra (odborné vzdělávání mladých lidí a jejich příprava na budoucí povolání), Lingua (podpora výuky jazyků), Eurotecnet (podpora inovací v odborném vzdělávání prostřednictvím technologického vývoje) a Force. V roce 1995 byly programy sloučeny do dvou: Sokrates a Leonardo da Vinci. V současné době je realizován Program celoživotního učení.

Evropská integrace přinesla výrazné změny i v české státní správě. Závazky vyplývající pro Českou republiku z členství v EU pro oblast státní správy lze shrnout do třech základních skupin:

1. systémové změny ve veřejné správě na národní úrovni
2. „evropeizace“, jinak řečeno kompatibilita státní správy v rámci EU a její schopnost spolupracovat s jinými členskými státy EU
3. schopnost reprezentovat Evropskou unii a evropské standardy navenek (také předávání zkušenosti z negociačního procesu států usilujícím o členství a pomoc jejich přizpůsobení se evropským normám)

Příklady obecných povinností pracovníků státní správy v EU:

- dodržovat ústavu a další zákony,
- chránit zájmy státu a občanská lidská práva,
- racionálně hospodařit s veřejnými prostředky,
- řádně a nestranně a včas plnit veškeré svěřené úkoly,
- dodržovat zákonem stanovené státní tajemství,
- prohlubovat si odborné znalosti.

## 2.3 Veřejná správa

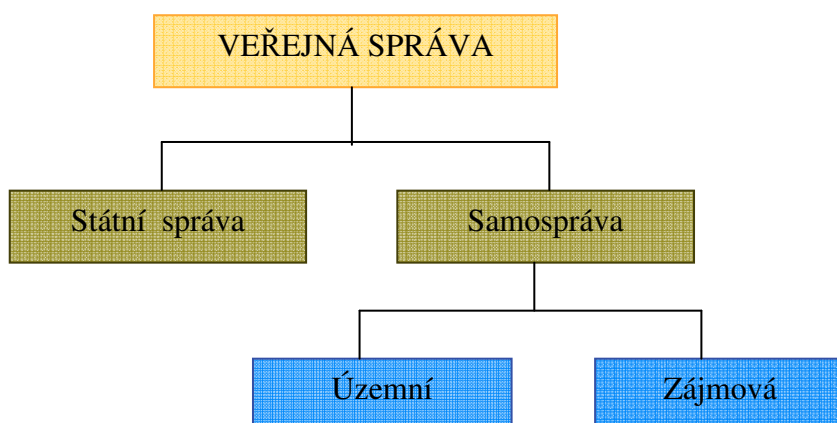
Pojmem veřejná správa rozumíme správu věcí veřejných ve veřejném zájmu, která je realizována jako projev výkonné moci ve státě. Veřejnou správu si dále můžeme představit jako poskytování správních činností souvisejících s poskytováním veřejných služeb a se správou na ústřední i místní úrovni. Subjekty, které tvoří veřejnou správu jsou stát, veřejnoprávní korporace a jiné subjekty. Stát zde vystupuje jako subjekt veřejné správy prostřednictvím svých orgánů – orgánů státní správy. Veřejnoprávními korporacemi jsou územně samosprávné celky.

### Funkce veřejné správy:

- *normativní* – zajišťuje tvorbu právních předpisů,
- *ochranná (bezpečnostní)* – povinnost zajistit a organizovat vnitřní a vnější bezpečnost a pořádek státu,
- *ekonomicko-regulační* - týká se usměrňování vývoje ekonomiky,
- *hospodářsko-organizační* – slouží k přerozdělování, tvorbě a použití bohatství, její význam spočívá především ve veřejném sektoru

V moderní demokratické společnosti se vytvořil systém veřejné správy, která má dvě větve, a to větev samosprávy a větev státní správy.

**Obrázek 2.2** Rozdělení veřejné správy



**Zdroj:** STRECKOVÁ Yvonne, MALÝ Ivan: *Veřejná ekonomie pro školu a praxi*, 1. vydání, Brno, Computer Press 1998, 214 stran, ISBN 80-7226-112-6

### 2.3.1 Samospráva

Samospráva je způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt alespoň o některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem, tedy „spravuje se sám“. Opakem samosprávy je výkon správy jiným, vnějším subjektem. Výhodou samosprávy je, že je blíže spravovanému subjektu než vnější a centrální řízení, a proto by měla být při zabezpečování lokálních či zájmově vymezených záležitostí efektivnější a hospodárnější. Samosprávu lze členit na územní a zájmovou. Zájmovou samosprávou je právo na samostatné rozhodování o vlastních záležitostech. Rozhodování může být svěřeno i subjektům, které spojuje určitý společný zájem. Příkladem může být Česká advokátní komora, Česká lékařská komora apod.

#### *Územní samospráva*

V české republice je zaveden dvoustupňový systém územní samosprávy. Základními znaky územní samosprávy jsou vlastní území, společenství občanů, právo na samosprávu a ekonomická samostatnost. V Ústavě České republiky je zakotveno členění na základní a vyšší územně samosprávné celky. Každý územní samosprávní celek má své kompetence, do kterých jiný územní samostatný celek nemůže zasahovat. V České republice byl nastaven spojený model veřejné správy, kdy obce a kraje vykonávají vedle samostatné působnosti také státní správu v přenesené působnosti.

Vyšší územní samosprávné celky představují kraje. Jejich postavení a pravomoc upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

Základní územní samosprávné celky představují obce. Postavení a pravomoc obcí a orgánů obce upravuje zákon číslo 128/2000 Sb., o obcích a obecních zřízeních. Obec je základním územním samosprávním společenstvím na území České republiky s povahou veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek a území, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Jejím úkolem je pečovat o všestranný rozvoj obce a o potřeby občanů obce a při plnění svých úkolů chránit veřejný zájem. Působností obce se rozumí právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činností, ve kterých obec realizuje svou pravomoc. Rozlišujeme samostatnou a přenesenou působnost.

V samostatné působnosti obec spravuje své záležitosti samostatně, je vázána jen zákony a obecně závaznými předpisy vydanými ústředními orgány. V přenesené působnosti stát přenáší výkon státní správy na obec, tedy nerealizuje tuto přímo, ale prostřednictvím obcí a jejich orgánů. Při výkonu přenesené působnosti se řídí zákony a ostatními závaznými

právními předpisy a v jejich mezích rovněž usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy a dále také opatřeními příslušných orgánů veřejné správy, které přijaly při kontrole výkonu přenesené působnosti.

Vrcholovým orgánem obce je zastupitelstvo, které vzniká ve volbách a rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce. Jednání zastupitelstva jsou ze zákona vždy veřejná.

Dalším orgánem obce je rada jako výkonný orgán v oblasti samostatné působnosti. V oblasti přenesené působnosti přísluší radě obce rozhodovat, jen stanoví-li tak zákon. Ze své činnosti se rada zodpovídá zastupitelstvu obce. Jejími členy jsou starosta, místostarostové a další členové rady, kteří byli zvoleni ze členů zastupitelstva obce. Zasedání rady jsou na rozdíl od zasedání zastupitelstva obce ze zákona neveřejná.

Jelikož zákon nestanoví, kdo je statutárním orgánem obce, svěřuje se starostovi oprávnění za obec jednat. Rovněž se starostovi dle příslušného zákona svěřuje jmenování tajemníka obecního úřadu. Obecní úřad je orgánem obce a tvoří jej starosta, místostarostové, tajemník obecního úřadu (je-li tato funkce zřízena) a dále zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Rada obce může zřídit pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu odbory a oddělení, v nichž jsou zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu.

Obecní úřad dále vykonává přenesenou působnost s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu obce a dále rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zvláštního zákona.

### ***Zájmová samospráva***

Zájmovou samosprávou je právo na samostatné rozhodování o vlastních záležitostech. Rozhodování může být svěřeno i subjektům, které spojuje určitý společný zájem. V takovém případě se jedná o zájmovou či profesní samosprávu. Příkladem můžeme uvést Českou lékařskou komoru, Českou stomatologickou komoru, Českou advokátní komoru apod.

### **2.3.2 Státní správa**

Státní správa je soustava orgánů výkonné státní moci. Státní správu vykonává stát svými orgány nebo orgány, na které byl její výkon přenesen. Státní správu členíme na ústřední orgány státní správy (ministerstva), jiné ústřední orgány státní správy (Česká báňský úřad), jiné územní orgány státní správy se speciální působností (úřad práce).

Stát je subjektem státní správy včetně orgánů státní správy vykonávajících činnosti jeho jménem a v jeho zájmu, veřejnoprávních korporací, jejich orgánů a i dalších subjektů, kterým byl svěřen výkon státní správy.

Povinnosti zaměstnanců územních samosprávných celků jsou zakotveny v zákoně číslo 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, kde je mimo jiné upraveno i vzdělávání úředníků.

### **2.3.3 Vzdělávání úředníků**

Výkon veřejné správy je službou veřejnosti a úředníci by ji měli vykonávat na vysoké odborné úrovni, kterou je nutno neustále prohlubovat dalším vzděláváním. Je potřeba zmínit, že úředníci musejí při výkonu svého zaměstnání pracovat ve shodě s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy, které procházejí neustálým vývojem a procesem změn.

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě v České republice vznikl v období reformních procesů v roce 2001 jako odpověď veřejné správy na vzrůstající požadavky veřejnosti po větší odpovědnosti, efektivnosti, integritě a zavedení etických standardů do veřejné správy. Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování a jednání zaměstnanců ve veřejné správě vůči občanům, kteří od veřejné správy očekávají profesionální přístup. V České republice nemá Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě povahu závazné právní normy, nicméně jeho dodržování přispívá k vyšší kulturní úrovni vzájemných vztahů občanů a zaměstnanců v oblasti veřejné správy.

Citace z Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě (příloha k usnesení Vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270):

„Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost“.

Pracovněprávní vztahy úředníků se řídí svou speciální právní úpravou a pokud tento zvláštní zákon nestanoví jinak, pak zákoníkem práce. Systém přípravy zaměstnanců ve



veřejné správě je postupně budován tak, aby akceptoval kariéru konkrétního úředníka včetně jeho dosaženého vzdělání a dosavadní praxe. Zahrnuje povinné vstupní vzdělávání po nástupu do konkrétního úřadu a na něj navazuje průběžné odborné vzdělávání, zpravidla inovačního charakteru. V praxi se již dlouhodobě uplatňuje systém vzdělávání úředníků s ověřováním jejich odborné způsobilosti v průběhu pracovního poměru. Instituce vykonávající veřejnou správu zpracovávají pro své zaměstnance tzv. plány vzdělávání, které musejí nejméně jedenkrát za tři roky kontrolovat a aktualizovat. Vzdělávací programy pro úředníky musejí být akreditované.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, upravuje některé vztahy a povinnosti vybrané skupiny zaměstnanců územních samosprávných celků, kterou tvoří zaměstnanci zařazení do úřadu územního samosprávného celku a vykonávají správní činnosti. Citovaný zákon vnáší do pracovněprávních vztahů úředníků veřejnoprávní prvky, např. kvalifikační předpoklady pro výkon správních činností, akreditace a kontrolu povinného vzdělávání apod.

Zákon stanovuje termín, do kdy má být sestaven plán vzdělávání úředníka. Pro úředníky, kteří se stali úředníky ke dni počátku platnosti zákona o úřednících, určuje zákon dvouleté období na vypracování plánu a jeho začátek může stanovit územní samosprávný celek podle svých potřeb a potřeb úředníka individuálně. Pro nové úředníky platí roční lhůta pro sestavení plánu. Plán musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. Plán vzdělávání úředníka tedy musí povinně obsahovat všechny druhy prohlubování kvalifikace – vstupní vzdělávání, průběžné, zvláštní odbornou způsobilost. Vzor plánu vzdělávání úředníka je přílohou č. 1 této práce.

Toto prohlubování kvalifikace zajišťuje územní samosprávný celek u institucí, které jsou akreditované podle zákona o úřednících. Územní samosprávný celek má právo takové prohlubování kvalifikace úředníkovi rovněž nařídít a úředník je povinen prohlubování kvalifikace, které je výkonem práce absolvovat. Do celkového časového rozvrhu prohlubování kvalifikace úředníka může územní samosprávný celek zařadit a také započítat i neakreditované prohlubování kvalifikace, které úředník potřebuje pro výkon činností uvedených v popisu jeho práce.

### **2.3.3.1 Vstupní vzdělávání**

#### ***Vstupní vzdělávání úvodní***

Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. Vzdělávacím cílem tohoto vzdělávání je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou správního řádu. Cílovou skupinou vstupního vzdělávání úvodního jsou zaměstnanci přijímaní do zaměstnaneckého vztahu. Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání úvodní povinné.

Obsahem vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu, s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce jsou:

1. základní informace o výkonu činností ve správním úřadu a o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení,
2. seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu,
3. seznámení se základy práce s informačními technologiemi v daném správním úřadu a se zdroji elektronických informací,
4. seznámení s etickým kodexem,
5. seznámení s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
6. základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností,
7. seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne vedoucí správního úřadu.

#### ***Vstupní vzdělávání následné***

Vstupní vzdělávání následné se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého poměru a zajišťuje ho Institut státní správy a některé další správní úřady. Toto vzdělávání zprostředkovává zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve

státní správě a jejich seznámení s právními předpisy. Vzdělávacím cílem je seznámit se základy právního systému ČR, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace. Zaměstnanec po absolvování vstupního vzdělávání následného získá ucelené znalosti o procesech fungování státní správy.

### **2.3.3.2 Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání je realizací principu celoživotního vzdělávání úředníků územních samosprávních celků. Množství vzdělávacích programů průběžného vzdělávání neustále roste, a ačkoli dosud nejsou známy oficiální statistiky, můžeme hovořit o zhruba pěti stech akreditovaných kurzů průběžného vzdělávání.

V současné době jsou také akreditovány programy průběžného vzdělávání, které mají dlouhodobější charakter a jsou zpracovány vzdělávacími institucemi v rámci schválených projektů, např. Operační program Rozvoj lidských zdrojů.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Zaměstnanec prokazuje svou účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

#### ***Zkouška odborné způsobilosti***

Úředník územního samosprávného celku, který vykonává správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, má povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, a to do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou organizačně a logisticky zabezpečuje Institut pro místní správu Praha - organizace zřízená Ministerstvem vnitra ČR. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou před tříčlennou zkušební komisí a prokazuje osvědčením. Úředníka na zkoušku přihlašuje zaměstnavatel.

Zkouška se člení na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části – na písemnou a ústní zkoušku. Při písemné zkoušce i při ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné části a ze zvláštní části samostatně. Úředník koná nejdříve písemnou zkoušku. Úspěšné složení písemné zkoušky je předpokladem pro konání ústní zkoušky.

Obsah zkoušky a jeho průběžnou aktualizaci tak, aby odpovídal platnému právnímu stavu, stanovují příslušná ministerstva a ostatní ústřední správní úřady pro zvláštní část zkoušky a Ministerstvo vnitra pro obecnou část zkoušky. Uvedené subjekty také určují soubor zkušebních otázek k ústní zkoušce, zpracovávají otázky písemného testu, stanovují kritéria hodnocení písemné i ústní zkoušky, určují seznam právních předpisů a doporučené odborné literatury pro přípravu na zkoušku, dále seznam vybraných právních předpisů, které mají být úředníkům k dispozici při přípravě na odpověď u ústní části zkoušky.

Zkouška je hodnocena klasifikačním stupněm „vyhověl“ nebo „nevyhověl“. Jestliže byl úředník hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“, může zkoušku dvakrát opakovat. Opakovaná zkouška se koná nejdříve po 30 dnech, nejpozději však do 90 dnů ode dne zkoušky, při které úředník nevyhověl. Náklady spojené s opakováním zkoušky nese úředník.

### ***Prohlubující vzdělávání***

Prohlubující vzdělávání by mělo navazovat na vstupní vzdělávání, ale především na získanou zvláštní odbornou způsobilost s tím, že si jeho účastník prohloubí získané znalosti a dovednosti, které následně uplatní při výkonu správních činností.

### ***Aktivační vzdělávání***

Aktivační vzdělávání zahrnuje vzdělávací programy, které reagují aktuálně na změnu v oblasti příslušné legislativy, koncepce (celostátní, regionální) v dané oblasti, popř. změny metodiky, přístupu k problému, které úředník potřebuje znát, aby výkon státní správy nebo vlastní působnosti byl kvalifikovaný, kvalitní a aktuální.

### ***Specializační vzdělávání***

Specializační vzdělávání má dlouhodobější charakter a je určeno vybrané skupině úředníků, např. pro vedoucí úředníky, sociální pracovníky apod.

### 3 Charakteristika vybrané organizace

Statutární město Ostrava, městský obvod Moravská Ostrava a Přívoz, byl konstituován na základě zákona č. 367/1990 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, jako městský obvod statutárního města, jehož území se člení na městské obvody. Současně městský obvod Moravská Ostrava a Přívoz jako organizační jednotka města plní některé funkce obce s rozšířenou působností. Samostatnou působnost Statutárního města Ostravy, tedy i městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz, jako veřejnoprávní korporace vymezuje § 35, Díl 1, Hlava II, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Na základě obecně závazné vyhlášky č. 11/2000, Statut města Ostravy, je území města členěno na 23 městských obvodů. Řízení města probíhá na 2 úrovních. První tvoří zastupitelstvo města, rada města a primátor, druhou tvoří zastupitelstva, rady a starostové městských obvodů, tedy i zastupitelstvo, rada a starosta městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz.

Postavení a působnost úřadu městského obvodu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), zákon č. 147/2000 Sb., o okresních úřadech, obecně závazná vyhláška města Ostravy č. 11/2000, Statut města Ostravy, a další předpisy. Úřad městského obvodu plní úkoly v samostatné působnosti i v oblasti přenesené působnosti. Ve věcech samostatné působnosti odpovídá úřad městského obvodu zastupitelstvu městského obvodu a radě městského obvodu.

#### 3.1 Základní údaje

**Název:** Statutární město Ostrava, Úřad městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz

**Sídlo:** Nová radnice, Prokešovo náměstí 8, Moravská Ostrava , PSČ 729 29

**IČ:**00845451

**DIČ:** CZ00845451

**Web:** <http://www.moap.cz>

**Tel.:** 599 444 444

**Fax.:** 599 445 401

### **Znak městského obvodu:**



Na modrém štítu stříbrný kůň ve skoku, obrácený doprava, se zlatým sedlem a červenou pokrývkou, v levém rohu zlatá pětilistá růže. V patě štítu stříbrné vlnité břevno.

### **Fakta:**

Městský obvod Moravská Ostrava a Přívoz s počtem obyvatel 40 024 tvoří historické jádro dnešní Ostravy. Toto poměrně rozsáhlé území při soutoku řek Odry a Ostravice bylo od pradávna vstupním místem do Moravské brány, kudy procházely význačné obchodní cesty spojující středomořské a západoevropské oblasti s Pobaltím.

Jednou z největších historických změn po roce 1989 se stalo přijetí zákona o obcích, kterým byla obnovena samospráva, obce a města se opět staly samostatnými právními subjekty. Zřízení samostatného obvodu Moravská Ostrava a Přívoz bylo šťastným počinem. Historicky navázalo na spojení obou kdysi samostatných měst v rámci tzv. Velké Ostravy (od roku 1924) a na jejich spolužití v rámci obvodu Ostrava - střed v letech 1960 - 1971. Nový obvod je daleko přirozenějším celkem než jeho předchůdce - obvod Ostrava 1.

Nejvýznamnější, nejmonumentálnější a také nejdražší stavbou dokončenou v roce 1930 byla budova Nové radnice, největší radnice v republice. Zprvu odsuzovaná, stala se po letech svou typickou věží neodmyslitelným symbolem Ostravy.

## **3.2 Lidské zdroje**

Úřad městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz (dále jen „ÚMOb MOaP“) tvoří starosta, tři místostarostové, tajemník úřadu a 221 zaměstnanců zařazených do ÚMOb MOaP, z toho 22 vedoucích úředníků, 162 ostatních úředníků a 37 jiných zaměstnanců (aktuální stav k 31. 12. 2009).

ÚMOb MOaP se skládá z jednotlivých odborů, kterých je v současnosti celkem 12 a ty se dále člení na jednotlivá oddělení.

- **Starosta** - nejvyšší představitel místní samosprávy. Vykonává obecní správu a zastupuje obec navenek. Starostu volí zastupitelstvo obce. Práva a povinnosti starosty jsou upraveny zákonem číslo 128/2000 Sb., o obcích.
- **Místostarosta** - zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti a v zásadních otázkách samosprávy koordinuje a kontroluje činnost v rámci radou obce vymezených kompetencí.
- **Tajemník** – je vedoucím úřadu ve smyslu zákona o úřednících. Činí jménem zaměstnavatele právní úkony v rozsahu vymezeném statutem a písemným pověřením vydaným tajemníkem magistrátu. Mimo jiné organizuje, řídí a kontroluje práci vedoucích odborů, odpovídá za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti starostovi a odpovídá za koordinaci finančního, personálního, technického, provozního a organizačního rozvoje úřadu.
- **Odbor** - je základním útvarem organizační struktury. Jeho posláním je dosáhnout jednotného a uceleného řízení a zabezpečení okruhu hlavních činností. Může se členit na nižší organizační útvary - oddělení. Je veden vedoucím odboru, prostřednictvím kterého zajišťuje svěřené úkoly na úseku státní správy a samosprávy.
- **Oddělení** - zajišťuje vymezenou oblast dílčích činností. Je řízeno vedoucím oddělení.
- **Funkční místo** - zahrnuje soubor pracovních činností, které má v určité pracovní funkci vykonávat jeden zaměstnanec. Zaměstnanci jsou podle vykonávané funkce rozděleni na úředníky a ostatní zaměstnance.

Organizační schéma organizace je uvedeno v příloze č. 2 této práce.

### 3.3 Řízení lidských zdrojů

Činnosti na úseku personální správy a zlepšování kvality řízení úřadu zajišťuje **odbor vnitřních věcí a kanceláře tajemníka**. V souladu se statutem a zvláštními zákony komplexně zajišťuje zejména výkon pracovněprávní a platové agendy zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a spravuje agendu výběru zaměstnanců. Koordinuje zlepšování kvality řízení úřadu využitím metod Common Assessment Framework a Benchmarking, včetně organizačně-technického a administrativního zajištění. Zabezpečuje činnosti a úkoly vyplývající pro zaměstnavatele z kolektivní smlouvy a plnění povinností zaměstnavatele dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. V neposlední řadě předává odboru financí a rozpočtu podklady pro výpočet výše platů, odměn apod. Odbor

financí a rozpočtu zajišťuje platovou agendu zaměstnanců a členů zastupitelstva, tzn. provádí výpočet výše výplaty, zúčtování odměn, nemocenského a dalších plnění včetně jejich převodu oprávněnému subjektu. Dále zajišťuje agendu daně z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků zaměstnanců a členů zastupitelstva, zabezpečuje povinnosti zaměstnavatele v důchodovém pojištění apod.

Hlavním cílem personálního řízení ÚMOB MOaP je zabezpečení potřebného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, kteří svou prací přispívají k plnění vytčených cílů, podávají žádoucí výkony a pracují kvalitně a profesionálně. Veškeré činnosti směřují k zajištění stabilizace zaměstnanců a budování jejich loajality, která je chápána jako konkurenční výhoda na trhu práce. Za důležité je také považováno neustálé rozvíjení lidského potenciálu, vytváření optimálních podmínek k výkonu práce a osobnímu rozvoji pracovníků na všech úrovních. Jedním z nástrojů personální politiky k budování zaměstnanecké loajality a udržení pozitivní atmosféry v organizaci je zavedení zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci zařazení do ÚMOB MOaP využívají těchto zaměstnaneckých benefitů:

- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- příspěvek na rekreaci, rehabilitaci, rekondici, sport
- příspěvek na úhradu výdajů spojených s bezhotovostním stykem
- příspěvek na odívání
- vzdělávání
- preventivní zdravotní prohlídky
- dovolená na zotavenou



## 4 Analytická část

### 4.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Vlastní vzdělávání zaměstnanců ÚMOB MOaP klade důraz na odborné znalosti, odborné dovednosti a obecné kompetence, které musí vykonavatel určité pozice splňovat. Ke srovnání skutečnosti, jak naplňuje příslušný zaměstnanec požadované kompetence, dochází v rámci procesu hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců probíhá ve spojitosti se sestavováním plánu vzdělávání, kdy vedoucí zaměstnanec ve spolupráci se svým podřízeným definují potřebný vzdělávací program.

Vzdělávání zaměstnanců se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících“), Kolektivní smlouvou a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, na jejichž základě byla vypracována Směrnice SME 2004-05 – *Vzdělávání zaměstnanců zařazených do Úřadu městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz*.

Zákoník práce a Kolektivní smlouva upravují zejména vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, která jsou povinná pro všechny zaměstnance. Účelem vzdělávání v oblasti **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** je zejména seznámit se s příslušnými paragrafy zákoníku práce, s metodickým pokynem o vyhledávání a vyhodnocování rizik na ÚPO, s problematikou pracovních úrazů, jejich evidencí a ohlašování, s pohybem osob v prostorách úřadu zejména na chodbách a schodištích, s poskytováním a využíváním ochranných osobních pomůcek, o provozování technických zařízení, elektrických spotřebičů apod.. V oblasti **požární ochrany** je to seznámení se s organizací a zabezpečením požární ochrany na ÚPO, s požárním nebezpečím, s podmínkami provozu zařízení, spotřebičů a kancelářské techniky, s úkoly zaměstnanců při vzniku a zdolávání požáru a při krizových událostech, s umístěním požární techniky na pracovištích ÚPO, s praktickým použitím hasebních prostředků, se způsoby vyhlášení požárního poplachu a provedením evakuace apod.

Zákon o úřednících obsahuje závazné principy vzdělávání, které je chápáno jako celoživotní proces vycházející z kvalifikačních požadavků a je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry. Je zde zdůrazněna variabilita obsahu a forem vzdělávání s cílem rozvíjet osobnostní a odbornou způsobilost pracovníka při výkonu jeho činnosti. Toto vládní usnesení předpokládá,

že organizace budou zajišťovat takový systém vzdělávání, který zahrnuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a zvláštní odbornou způsobilost.

Dle výše uvedeného zákona je ÚMOB MOaP povinen zpracovat individuální plán vzdělávání úředníka a postupovat podle tohoto plánu při zajišťování vzdělávání úředníka. Plán vzdělávání musí být zpracován do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka a nejméně jedenkrát za 3 roky musí být hodnoceno jeho plnění a podle výsledků hodnocení musí být aktualizován. Plán vzdělávání musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. Plán musí zahrnovat konkrétní druhy prohlubování kvalifikace, jichž je určitý úředník povinen se za podmínek stanovených v zákoně účastnit, včetně časového rozvržení na dobu tří let.

#### **Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na**

- a) vstupním vzděláváním,
- b) průběžném vzděláváním, a
- c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li tento zákon jinak.

#### **Vstupní vzdělávání**

(1) Vstupní vzdělávání zahrnuje

- a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

(2) Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.

(3) Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

(4) Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

### **Průběžné vzdělávání**

- (1) Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.
- (2) Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů.
- (3) O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka; úředník je povinen se kurzu zúčastnit.
- (4) Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

### **Zvláštní odborná způsobilost**

- (1) Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně tyto činnosti může vykonávat i úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost,
  - a) nejdéle však po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem, nebo
  - b) splňuje-li podmínky stanovené v § 34 odst. 1 nebo v § 43 odst. 10 zákona o úřednících.
- (2) Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.
- (3) Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

(4) Jestliže úředník vykonává 2 nebo více správních činností stanovených prováděcím právním předpisem

a) v obci, kde nejsou zřízeny alespoň 2 odbory obecního úřadu nebo kde není zřízen pověřený obecní úřad, je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen pro 1 správní činnost, kterou určí vedoucí úřadu,

b) v jiných případech než uvedených v písmenu a), je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro každou jím vykonávanou správní činnost; u druhého a u dalších ověření se zkouška vykoná jen ze zvláštní části.

(5) Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Prováděcí právní předpis upraví způsob přihlašování ke zkoušce, náležitosti přihlášky, způsob a průběh zkoušky a náležitosti osvědčení.

(6) Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.

(7) Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.

## **4.2 Vytvoření, realizace a hodnocení vzdělávacího programu**

Odbor vnitřních věcí a kanceláře tajemníka koordinuje, organizuje a zabezpečuje vzdělávací akce. Taktéž zpracovává roční přehled již absolvovaných vzdělávacích akcí pro každého zaměstnance zařazeného do ÚMOB MOaP.

Vzdělávání začíná ihned po nástupu zaměstnance do zaměstnání, kdy se v rámci adaptačního procesu postupně seznamuje s pracovištěm a pracovníky. Následuje účast na vstupním vzdělávání úvodním, které se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého poměru a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. Toto úvodní vzdělávání je vždy povinné a probíhá převážně formou přednášek. Po ukončení vstupního vzdělávání úvodního probíhá vstupní vzdělávání následné, které se ukončuje do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého poměru. Poté je vzdělávání zpravidla organizováno podle sestaveného plánu vzdělávání.

Podle obsahu lze vzdělávací kurzy rozdělit do několika skupin:

- Legislativa
- Jazykové kurzy
- Informační technologie
- Jednání a vyjednávání s lidmi /psychologie
- Administrativa

Vzdělávací aktivity probíhají zpravidla u externích vzdělávacích poskytovatelů (agentury, soukromé vzdělávací organizace, atd.). Služby externích subjektů využívá ÚMOb MOaP především na vzdělávání v oblasti jazykové vybavenosti, právních předpisů (např. zákoník práce, správní právo, zákon o obcích, zákon o správě daní a poplatků) a mnoho dalších.

Jedním z mnoha poskytovatelů vzdělávacích služeb pro zaměstnance ÚMOb MOaP je Institut státní správy. Tento institut ovšem není úzce zaměřen pouze na vzdělávání zaměstnanců obecních úřadů, ale jeho pole působnosti jde napříč celou státní správou. Dále můžeme jmenovat vzdělávací agenturu TSM, spol. s r.o. z Vyškova, NOVEKO 96 spol. s.r.o., REVOS, VERA spol. s r.o., vzdělávací instituci AG Synerko a další.

Ti zasílají nabídku svých převážně akreditovaných vzdělávacích programů pro určité období. Přihlašování na tyto vzdělávací aktivity probíhají buď hromadně pro větší počet zájemců nebo individuálně. Hromadné přihlašování se provádí zpravidla u vzdělávacích aktivit týkajících se všeobecných znalostí a informací, naopak individuálně se řeší přihlašování u školení specificky zaměřených. Po skončení vzdělávání obdrží každý účastník osvědčení o jeho absolvování, které se zakládá do osobního spisu zaměstnance.

### **Legislativa**

Cílem vzdělávacích aktivit s legislativní tematikou je kvalifikovaně a komplexně poskytnout zaměstnancům hlubší a aktuální informaci vztahující se k dané problematice. Zvláštní pozornost je věnována aktuálním problémům z veřejnoprávní praxe, související judikatuře, stanoviskům jednotlivých ministerstev a posledním novelám právních norem. Převažují zde semináře zaměřené na správní řízení, správu daní a poplatků, právní úpravu svobodného přístupu k informacím, ochranu osobních údajů, změny v účetních postupech, rétoriku a jednání s lidmi, sociálně-právní ochranu dětí, vymáhání pohledávek apod.

### **Jazykové kurzy**

Výuka cizích jazyků – v našem případě anglického jazyka - probíhá v malých skupinách s externím lektorem přímo na pracovišti. Zaměstnanci, kteří projeví zájem o výuku cizího jazyka se závazně přihlásí a po absolvování rozřazovacích testů jsou následně zařazeni do příslušné skupiny dle úrovně jazykových znalostí (začátečníci nebo pokročilí). Docházka do kurzu je sledována.

### **Informační technologie**

Výuka a školení zaměřené na práci s informačními technologiemi probíhají zpravidla přímo na pracovišti formou přednášek a výukou pomocí počítačových výukových programů. Vzdělávání touto formou je zajišťováno přes externí dodavatele.

### **Jednání a vyjednávání s lidmi /psychologie**

Cílem seminářů je získání znalostí i některých dovedností v oblasti jednání a vyjednávání s lidmi. Využívá se interaktivních metod a směřuje se proto na menší skupinku účastníků, kteří se aktivně zapojují do aplikovaných instruktážních a informativních cvičení, modelových situací, psychologických her, případových studií. Obsah seminářů je zaměřen zejména na umění naslouchat, řečový projev, asertivitu v jednání, styly vyjednávání, neverbální signalizaci apod.

### **Administrativa**

Interaktivní kurzy určené zájemcům, kteří si chtějí doplnit a procvičit znalosti úpravy dokumentů. Nabízí řešení nejčastějších chyb a prohřešků v obchodní korespondenci na praktických příkladech a cvičeních.

Po ukončení vzdělávání účastníci vyplní hodnotící formulář dané akce. Formuláře nejsou jednotné pro všechny vzdělávací aktivity a neposkytují informace o účelnosti vzdělávací akce pro výkon práce. Systematická zpětná vazba o využití získaných odborných kompetencí v praxi neexistuje.

## **4.2.1 Vzdělávání v letech 2007-2009**

Vzdělávání jako součást firemní personální strategie je vnímáno jako investice, která úzce souvisí s konkurenceschopností. Přidaná hodnota, kterou efektivní vzdělávání přináší,

se následně promítá ve zdravém rozvoji firmy a ve výkonnosti lidských zdrojů. Vzdělávání je jednou z mnoha zaměstnaneckých výhod, kterou ÚMOB MOaP svým zaměstnancům poskytuje.

U většiny zaměstnanců byl sestaven plán vzdělávání na období 2007-2009, který musel obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů. U nově nastupujících zaměstnanců se plán vzdělání sestavuje do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka.

V roce 2007 bylo uzavřeno 178 smluv s externími vzdělávacími poskytovateli na realizaci vzdělávání zaměstnanců. Celková částka nákladů za vzdělání zaměstnanců činila 1 098 tis. Kč. Průměrný roční náklad za vzdělání na jednoho úředníka činil cca 6 000 Kč. Počet hodin strávených vzděláváním připadajících na jednoho úředníka se pohybuje v rozmezí 40-50 za rok.

V roce 2008 bylo uzavřeno 262 smluv s externími vzdělávacími poskytovateli na realizaci vzdělávání zaměstnanců. Celková částka nákladů za vzdělání zaměstnanců činila 1 260 tis. Kč. Průměrný roční náklad za vzdělání na jednoho úředníka činil cca 6 800 Kč. Počet hodin strávených vzděláváním připadajících na jednoho úředníka se pohybuje v rozmezí 40-50 za rok.

V roce 2009 bylo uzavřeno 299 smluv s externími vzdělávacími poskytovateli na realizaci vzdělávání zaměstnanců. Celková částka nákladů za vzdělání zaměstnanců činila 1 620 tis. Kč. Průměrný roční náklad za vzdělání na jednoho úředníka činil cca 8 800 Kč. Počet hodin strávených vzděláváním připadajících na jednoho úředníka se pohybuje v rozmezí 60-70 za rok.

**Tabulka 4.1** *Přehled nákladů na vzdělávání za období 2007-2009*

<b>Období</b>	<b>Celkové náklady na vzdělávání v tis. Kč</b>	<b>Průměrný roční náklad na 1 zaměstnance v Kč</b>	<b>Počet hodin strávených vzděláváním 1 zaměstnanec/rok</b>
<b>2007</b>	<b>1 098</b>	<b>6 000,00</b>	<b>40-50</b>
<b>2008</b>	<b>1 260</b>	<b>6 800,00</b>	<b>40-50</b>
<b>2009</b>	<b>1 620</b>	<b>8 800,00</b>	<b>60-70</b>

**Zdroj:** Rozpočet MOB Moravská Ostrava a Přívoz a účetnictví roku 2007, 2008 a 2009

## Dotazníkové šetření

Spokojenost s úrovní vzdělávání zaměstnanců zařazených do ÚMOB MOaP jsem se rozhodla zjistit dotazníkovým šetřením. Celkem bylo rozesláno 60 kusů dotazníků, vyplněných se od respondentů vrátilo 59 kusů. Tato návratnost dotazníků je určitým indikátorem toho, že zaměstnanci mají zájem o spolupráci a že je téma vzdělávání zajímavé. Anonymní dotazníky byly zaměstnanci vyplňovány po dobu 10 dní v měsíci dubnu 2010, vzor dotazníku je v příloze č. 3 této práce.

Analýzou dotazníkového šetření jsem si ověřila, zda jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní vzdělávání v organizaci, jestli jsou jim nabízeny takové vzdělávací aktivity, které potřebují ke své práci a zda uplatní znalosti získané na vzdělávacích akcích v praxi. Šetření bylo zaměřeno i na vzdělávání v oblasti výpočetní techniky a na výuku cizích jazyků a s ním související využití znalostí v praxi. Zařadila jsem také identifikační otázky, abych zjistila jak dlouho pracují v organizaci, zda v organizaci pracuje více žen než mužů a jaká je věková struktura organizace. Respondentům byla dána možnost v závěrečné části dotazníku sdělit také své náměty a připomínky ke zjišťované problematice.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 59 úředníků, z toho 48 žen a 11 mužů, což odpovídá skutečnosti, že na ÚMOB MOaP je zaměstnáno více žen než mužů. Celkové výsledky jsou znázorněny v grafu 4.2. Rozvržení věkové struktury u organizace lze považovat za dobrou jak ukazuje graf 4.3, 13% respondentů spadá do věkové kategorie 18 až 30, převážná část, tj. 60% do kategorie 31 až 50 a 27% z nich má 51 a více let. Jak vyplývá z grafu 4.4 více než polovina, 54% dotázaných pracuje v této organizaci 11 a více let, 19% pracuje u organizace 6 až 10 let a 27% dotázaných zde pracuje 5 a méně let. Podle dosažených výsledků lze usoudit, že ÚMOB MOaP se nepotýká s negativy fluktuace, kterými mohou být ztráta kvalifikovaných pracovníků, pocit nejistoty stávajících zaměstnanců, či snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání. V tomto úřadě je zařazeno dosti zkušených pracovníků s dlouholetou praxí. V této kapitole jsou graficky znázorněny jen některé zodpovězené otázky, ostatní zpracované grafy jsou součástí přílohy č. 6 této práce.

Z provedeného dotazníkového šetření ve vybrané organizaci zaměřeném na oblast vzdělávání vyplývá několik skutečností. Vzdělávání zaměstnanců – faktor č. 1 - považují



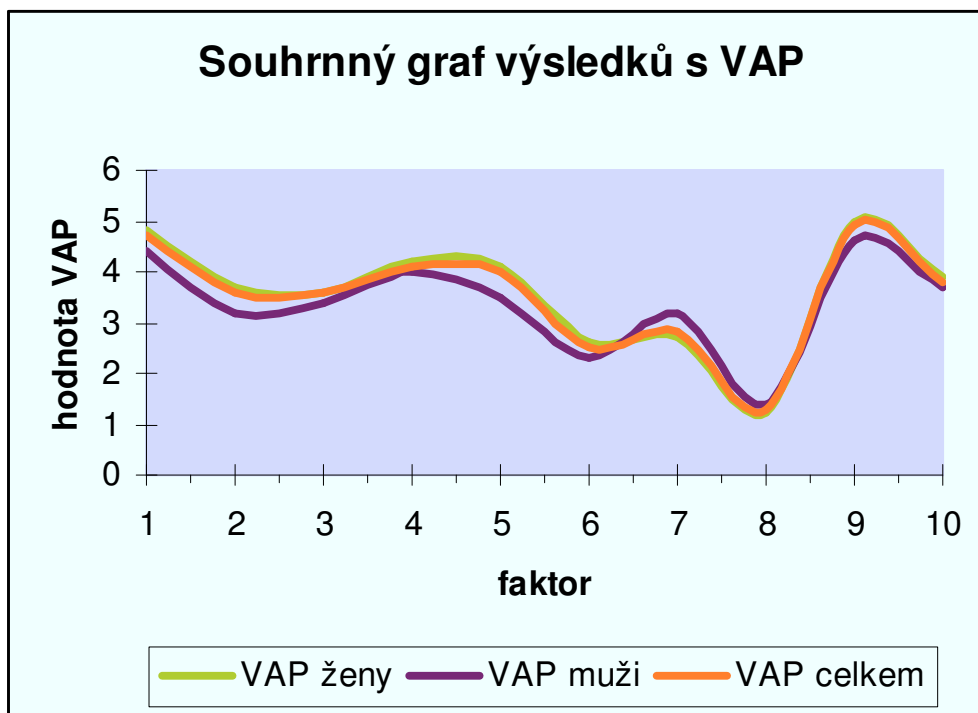
téměř všichni dotázaní za důležité (VAP - 4,70). S nabídkou vzdělávacích aktivit - faktor č. 2 - je spokojeno jen zhruba 60% dotázaných (VAP - 3,60). Na otázku, zda se zaměstnancům dostává přesně takových vzdělávacích aktivit, které potřebují ke své práci - faktor č. 3, jen 7% odpovědělo „rozhodně ano“, 52% „spíše ano“, 34% „ani ano ani ne“ a 7% „spíše ne“ (VAP - 3,60). Poznatky získané na vzdělávacích akcích - faktor č. 4 - využívá ke své práci převážná část respondentů (VAP - 4,10). Čas strávený vzděláváním - faktor č. 5 - považuje převážná část dotázaných za efektivně využitý (VAP - 4,00). Nově získané vědomosti nejsou ve většině případů po absolvování vzdělávání ověřovány - faktor č. 6 - (VAP - 2,50). Faktor č. 7 - účast na výuce cizího jazyka organizovaného podnikem uvedlo zhruba 44% dotázaných (VAP - 2,80), na druhou stranu znalosti cizího jazyka v praxi - faktor č. 8 - nevyužívá téměř nikdo (VAP - 1,30). Využívání výpočetní techniky - faktor č. 9 - potvrdilo 95% dotázaných (VAP - 4,90). Faktor č. 10 - možnosti vzdělávat se v oblasti výpočetní techniky využívá převážná část respondentů (VAP - 3,80). V závorkách jsou uvedeny vážené aritmetické průměry (VAP), které slouží jako ohodnocení daného faktoru. Pokud se číselná hodnota pohybuje na úrovni nižší než 2,50 je faktor podprůměrný, mezi 2,51 - 3,50 je faktor průměrný a nad 3,51 se jedná o faktor nadprůměrný.

Celkově lze tedy říci, že podprůměrný faktor byl zjištěn jen u otázky č. 6 a č. 8 týkajících se ověřování získaných vědomostí po absolvování vzdělávání a využití jazykových znalostí v pracovním procesu. U otázky č. 7 byl zjištěn průměrný faktor. Jedná se o účast na výuce cizího jazyka pořádané organizací. U všech ostatních postojových otázek byl zaznamenán nadprůměrný faktor. Nejvyšší hodnoty VAP bylo dosaženo u otázky č. 9, která se týkala využívání výpočetní techniky při práci a dosáhl hodnoty 4,90. Celkové výsledky jsou pro přehlednost a srovnání uvedeny v grafu 4.1.

V závěru dotazníku byl ponechán respondentům prostor pro jejich náměty a připomínky k danému tématu. Jako nejčastěji byla uváděná připomínka, která se týkala nedostatečné nabídky vzdělávacích aktivit v oblasti výpočetní techniky a informačních technologií.

Kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze č. 4, č. 5 a č. 6 této práce.

**Graf 4.1** Souhrnný graf výsledků s VAP



Faktor číslo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VAP ženy	4,8	3,7	3,6	4,2	4,1	2,6	2,7	1,25	5	3,9
VAP muži	4,4	3,2	3,4	4	3,5	2,3	3,2	1,4	4,6	3,7
VAP celkem	4,7	3,6	3,6	4,1	4	2,5	2,8	1,3	4,9	3,8

## **5    Náměty, návrhy a doporučení**

Na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření ve vybrané organizaci – Úřadu městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz doporučuji.

1. Zavedení zpětné vazby, jejímž cílem bude získávání názorů a informací od účastníků vzdělávacích aktivit ke kvalitě, obsahu a organizaci pořádaných akcí. Výsledkem by mělo být zvýšení spokojenosti zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích aktivit. Účelnost vzdělávacích akcí pro výkon práce zaměstnanců není doposud nikterak sledována.
2. Zavedení výuky cizích jazyků formou praktické konverzace s cílem lepšího využívání získaných znalostí v praxi. Téměř všichni dotázaní uvedli, že tyto znalosti v praxi nevyužívají.

## 6 Závěr

Každá organizace, chce-li být úspěšná při plnění svého poslání a svých cílů, musí věnovat náležitou pozornost lidským zdrojům, jejich kvalitě a zejména zvyšování jejich připravenosti zvládat náročnější úkoly. K důležitým úkolům v řízení lidských zdrojů patří bezesporu vzdělávání zaměstnanců, které se stalo také obsahem mé bakalářské práce.

V teoretické části bakalářské práce jsem se snažila zachytit základní charakteristiky řízení lidských zdrojů, které jsem čerpala z odborné literatury. Pozornost jsem zaměřila zejména samotnému vzdělávacímu procesu, metodám vzdělávání a systému vzdělávání ve veřejné správě.

Další část bakalářské práce jsem věnovala charakteristice vybrané organizace Úřadu městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz. Jsou zde uvedeny základní údaje o organizaci, historická fakta i organizační struktura úřadu.

Uvedené teoretické předpoklady byly východiskem pro posouzení personální činnosti organizace se zaměřením na oblast vzdělávání. Pomocí dotazníkového šetření jsem provedla analýzu současného stavu systému vzdělávání vybrané organizace.

Z analýzy vyplývá, že vzdělávání probíhá v souladu s příslušnými zákonnými i vnitřními normami a organizace mu věnuje odpovídající pozornost. Pravidelně jsou zpracovávány individuální plány vzdělávání úředníků, které obsahují časový rozvrh prohlubování kvalifikace po dobu následujících tří let. Ke zvýšení efektivity vzdělávání by přispělo jeho důslednější vyhodnocování s cílem určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje.

Cílem bakalářské práce byla analýza současné personální politiky v oblasti vzdělávání Úřadu městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz a návrh možného opatření k dosažení vyšší efektivity vzdělávání, oba cíle byly splněny.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*; 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226 515-6

STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. *Veřejná ekonomie pro školu a praxi*, 1. vydání, Brno, Computer Press 1998, 214 stran, ISBN 80-7226-112-6

### b) Internetové zdroje

<http://www.ostrava.cz/> (10. 2. 2010)

<http://www.moap.cz/> (10. 2. 2010)

<http://www.portal.gov.cz/> (5. 11. 2009)

<http://www.mpsv.cz/> (5. 11. 2009)

<http://www.strukturalni-fondy.cz/> (15. 10. 2009)

<http://www.evropska-unie.cz/> (15. 10. 2009)

<http://europa.eu/> (15. 10. 2009)

<http://www.danova-akademie.cz/> (14. 10. 2009)

<http://www.analystcentre.eu/> (14. 10. 2009)

### c) Interní zdroje ÚMOb MOaP

Kolektivní smlouva na rok 2007-2010

Organizační řád

Směrnice SME 2004-05 – Vzdělávání zaměstnanců zařazených do ÚMOb MOaP

### d) Zákony

č. 128/2000 Sb., o obcích a obecních zřízeních

č. 129/2000 Sb., o krajích

č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě (příloha k usnesení Vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270)

## Seznam zkratek

**aj** – a jiné

**ČR** – Česká republika

**ESF** – Evropský sociální fond

**EU** – Evropská unie

**SF** – strukturální fondy

**ÚMOb MOaP** – Úřad městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz

**ÚPO** – Útvar požární ochrany

**tzv.** – tak zvaný

## **Prohlášení o výsledku bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

Kateřina Blahová

Adresa trvalého pobytu studenta:

A. Hrdličky 1630/14, 708 00 Ostrava-Poruba

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 Vzor plánu vzdělávání úředníka
- Příloha č. 2 Organizační struktura ÚMOb MOaP
- Příloha č. 3 Dotazník
- Příloha č. 4 Výsledky dotazníkového šetření
- Příloha č. 5 Souhrnná tabulka výsledků s váženým aritmetickým průměrem
- Příloha č. 6 Grafická část



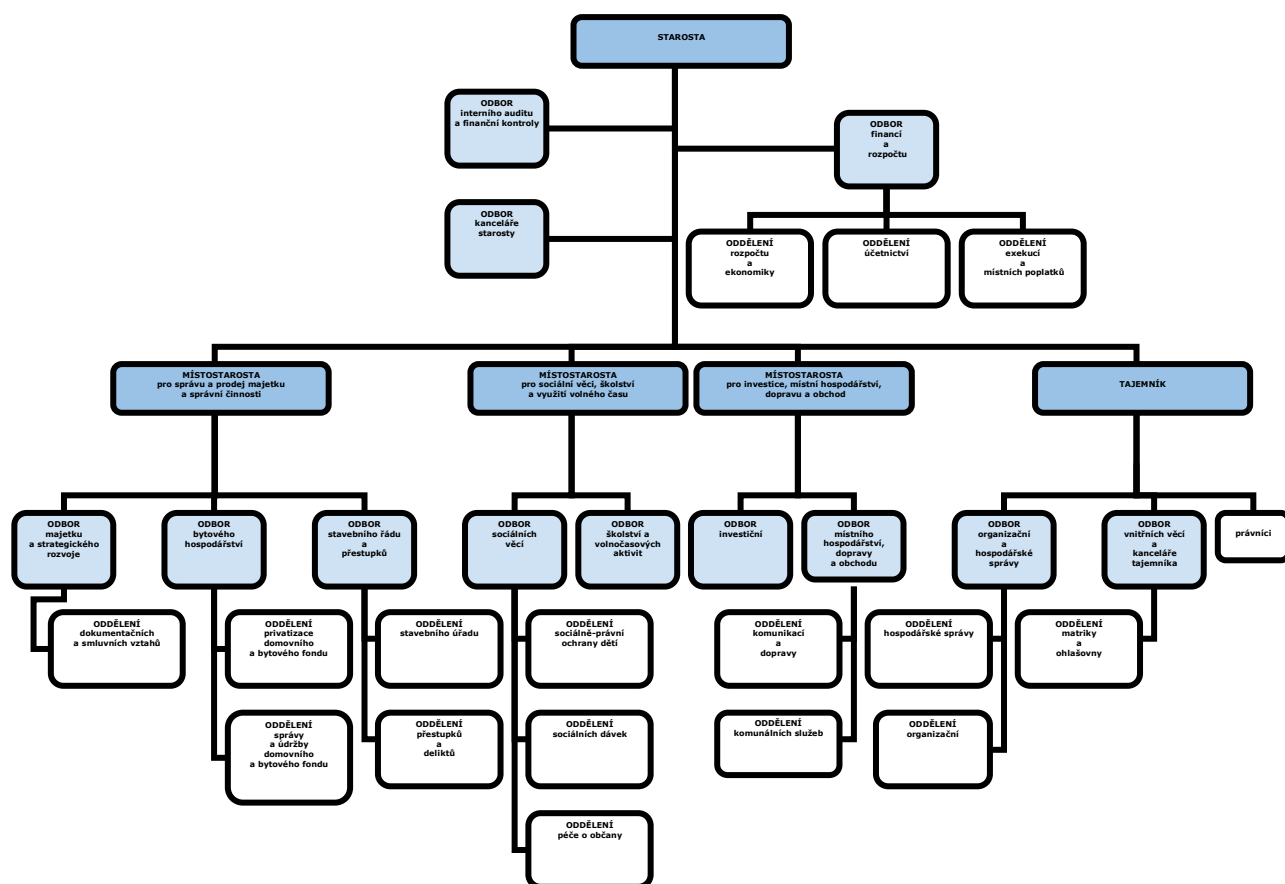
## Příloha č. 1 - Vzor plánu vzdělávání úředníka

<b>Statutární město Ostrava</b> <b>Městský obvod Moravská Ostrava</b> <b>a Přívoz</b> <b>úřad městského obvodu</b>		<b>PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA</b> NA OBDOBÍ .....	
Jméno, příjmení, titul			
Odbor		Číslo pracovního místa (dále jen PM)	
Oddělení		Datum vzniku pracovního poměru	
Název PM		Datum zahájení výkonu činnosti PM	
Charakteristika PM			
Nejvyšší dosažené vzdělání (uveďte dosažené vzdělání, obor a datum ukončení vzdělání)			
Vstupní vzdělávání			
Zvláštní odborná způsobilost (uveďte správní činnost a datum vykonání zkoušky)			
Uznaná rovnocennost vzdělání podle vyhlášky č. 511/2002 Sb.			
Uznaná rovnocennost vzdělání podle § 34 zákona č. 312/2002 Sb.			
Vzdělávání vedoucích úředníků – obecná část			

TYP VZDĚLÁVÁNÍ	2008	2009	2010	2011
<b>Vstupní vzdělávání</b>				
<b>Průběžné vzdělávání</b>				
Prohlubující				
Aktualizační				
Specializační				
Jazyky				
Školení PC, IT				
Ostatní				
<b>Zvláštní odborná způsobilost</b>				
<b>Vzdělávání vedoucích úředníků – obecná část</b>				
<b>Vzdělávání vedoucích úředníků – zvláštní část</b>				

Plán vzdělávání	Jméno, příjmení, titul	Datum	Podpis
Sestavil			
Schválil			
Převzal			

## Příloha č. 2 - Organizační struktura



## Příloha č. 3 – Dotazník

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců. Cílem průzkumu je zjistit míru spokojenosti s úrovní vzdělávání zaměstnanců zařazených do Úřadu městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz. Dotazník je anonymní a získané informace budou sloužit jen k mým studijním účelům. V současné době pracuji na své bakalářské práci, ve které se zabývám vzděláváním úředníků. Z tohoto důvodu bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

U každé položky vyberte a kroužkem označte pouze jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor, pokud není uveden jiný pokyn.

Odpovědi jsou vyjádřené na číselné stupnici, která znamená:

5	4	3	2	1
<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Ani ano, ani ne (tak napůl)</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>

Děkuji za ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Kateřina Blahová, studentka VŠB-TUO

1. Vzdělávání zaměstnanců považuji za důležité.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. S nabídkou vzdělávacích aktivit v naší organizaci jsem spokojen(a).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. Dostává se mi přesně takových vzdělávacích aktivit, které potřebuji ke své práci.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. Poznatky získané na vzdělávacích akcích využívám v praxi.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. Čas strávený na vzdělávacích aktivitách je efektivně využíván.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6. Mé nově získané vědomosti jsou po absolvování školení ověřovány.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Odpovědi jsou vyjádřené na číselné stupnici, která znamená:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Ani ano, ani ne (tak napůl)</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>

7. Účastním se, nebo jsem se v minulosti účastnil(a) kursu cizího jazyka organizovaného podnikem.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

8. Využívám znalosti cizího jazyka ve své profesi.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

9. Využívám k výkonu své profese výpočetní techniku.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

10. Využívám možnosti vzdělávání v oblasti výpočetní techniky prostřednictvím počítačových kurzů pořádaných naší organizací.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
----------	----------	----------	----------	----------

U každé položky vyberte a křížkem označte jednu vhodnou odpověď.

11. Jsem

Žena  
☐

Muž  
☐

12. Patřím do věkové skupiny

18-30  
☐

31-50  
☐

51 a více  
☐

13. Počet let, po které pracuji na ÚMOB Moravská Ostrava a Přívoz

0-5  
☐

6-10  
☐

11 a více  
☐

14. Prostor pro Vaše náměty a připomínky:

.....

.....

## Příloha č. 4 – Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Vzdělávání zaměstnanců považuji za důležité.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	44	14	1	0	0
%	74	24	2	0	0

Otázka č. 2: S nabídkou vzdělávacích aktivit v naší organizaci jsem spokojen(a).

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	10	26	14	6	3
%	17	44	24	10	5

Otázka č. 3: dostává se mi přesně takových vzdělávacích aktivit, které potřebuji ke své práci.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	4	31	20	4	0
%	7	52	34	7	0

Otázka č. 4: Poznatky získané na vzdělávacích akcích využívám v praxi.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	4	31	20	4	0
%	7	52	34	7	0

Otázka č. 5: Čas strávený na vzdělávacích aktivitách je efektivně využíván.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	13	34	9	3	0
%	22	58	15	5	0

Otázka č. 6: Mé nově získané vědomosti jsou po absolvování školení ověřovány.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	0	10	18	24	7
%	0	17	30	41	12

Otázka č. 7: Účastním se, nebo jsem se v minulosti účastnil(a) kurzu cizího jazyka organizovaného podnikem.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	20	6	1	5	27
%	34	10	2	8	46

Otázka č. 8: Využívám znalosti cizího jazyka ve své profesi.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	0	0	1	14	44
%	0	0	2	24	74

Otázka č. 9: Využívám k výkonu své profese výpočetní techniku.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	56	2	0	1	0
%	95	3	0	2	0

Otázka č. 10: Využívám možnosti vzdělávání v oblasti výpočetní techniky prostřednictvím počítačových kurzů pořádaných naší organizací.

Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	29	13	5	2	10
%	50	22	8	3	17

Otázka č. 11:

Pohlaví	Ženy	Muži
Počet	48	11
%	81	19

Otázka č. 12:

Věk	18 až 30	31 až 50	51 a více
Počet	8	35	16
%	13	60	27

Otázka č. 13:

Délka praxe	0 až 5	6 až 10	11 a více
Počet	16	11	32
%	27	19	54

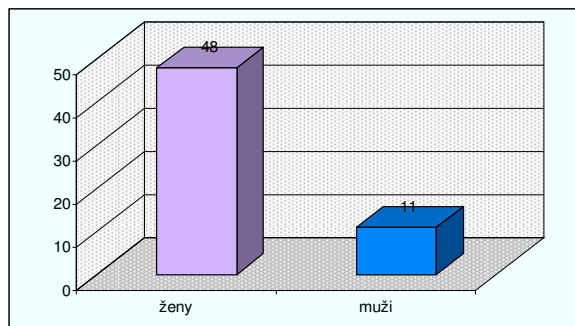
## Příloha č. 5 - Souhrnná tabulka výsledků s váženým aritmetickým průměrem

Č. ot.	ident. znak	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					Součet	Součet vah	VAP
		5	4	3	2	1	$\Sigma$	v	$v/\Sigma$
1	ženy	39	9	0	0	0	48	231	4,8
	muži	5	5	1	0	0	11	48	4,4
	$\Sigma$	44	14	1	0	0	59	279	4,7
2	ženy	9	22	11	4	2	48	176	3,7
	muži	1	4	3	2	1	11	35	3,2
	$\Sigma$	10	26	14	6	3	59	211	3,6
3	ženy	4	27	13	4	0	48	175	3,6
	muži	0	4	7	0	0	11	37	3,4
	$\Sigma$	4	31	20	4	0	59	212	3,6
4	ženy	19	19	9	1	0	48	200	4,2
	muži	3	5	3	0	0	11	44	4
	$\Sigma$	22	24	12	1	0	59	244	4,1
5	ženy	12	29	6	1	0	48	196	4,1
	muži	1	5	3	2	0	11	38	3,5
	$\Sigma$	13	34	9	3	0	59	234	4
6	ženy	0	9	15	19	5	48	124	2,6
	muži	0	1	3	5	2	11	25	2,3
	$\Sigma$	0	10	18	24	7	59	149	2,5
7	ženy	15	5	1	4	23	48	129	2,7
	muži	5	1	0	1	4	11	35	3,2
	$\Sigma$	20	6	1	5	27	59	164	2,8
8	ženy	0	0	1	10	37	48	60	1,25
	muži	0	0	0	4	7	11	15	1,4
	$\Sigma$	0	0	1	14	44	59	75	1,3
9	ženy	47	1	0	0	0	48	239	5
	muži	9	1	0	1	0	11	51	4,6
	$\Sigma$	56	2	0	1	0	59	290	4,9
10	ženy	24	11	3	2	8	48	185	3,9
	muži	5	2	2	0	2	11	41	3,7
	$\Sigma$	29	13	5	2	10	59	226	3,8

Poznámka: VAP – vážený aritmetický průměr

## Příloha č. 6 – Grafická část

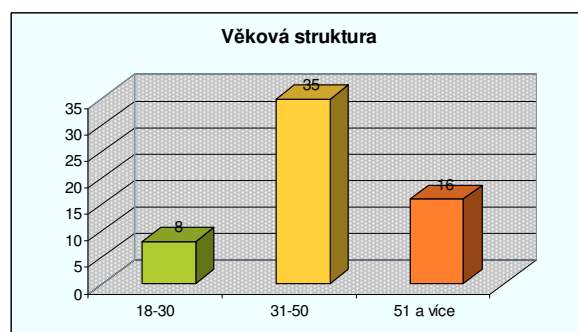
**Graf 4.2** *Počet respondentů*



Pohlaví	Ženy	Muži
Počet	48	11
%	81	19

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

**Graf 4.3** *Věková struktura*

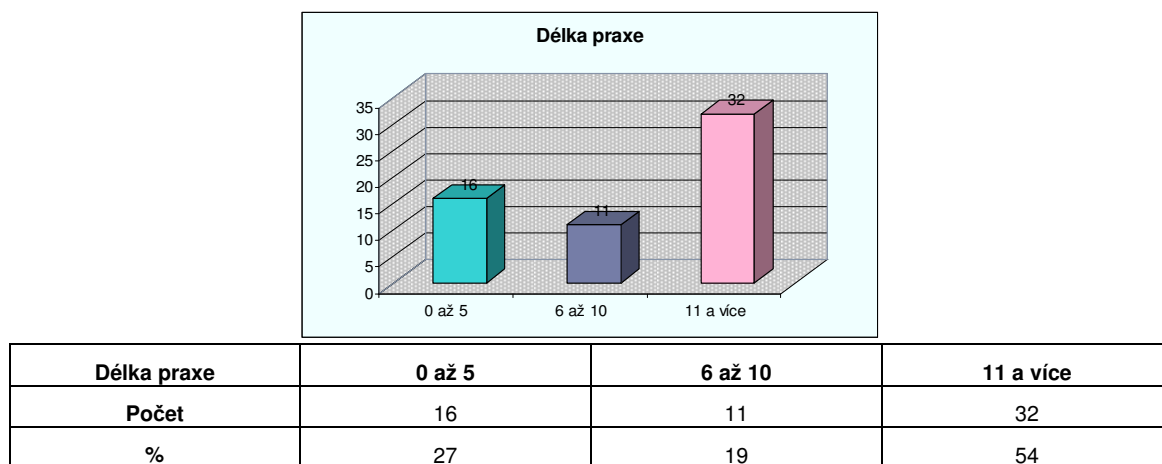


Věk	18 až 30	31 až 50	51 a více
Počet	8	35	16
%	13	60	27

**Zdroj:** *Vlastní zpracování*



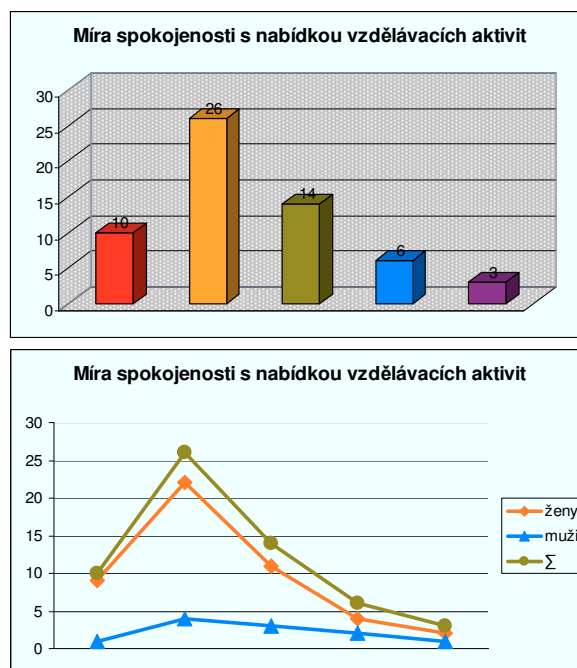
**Graf 4.4** *Délka praxe*



**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

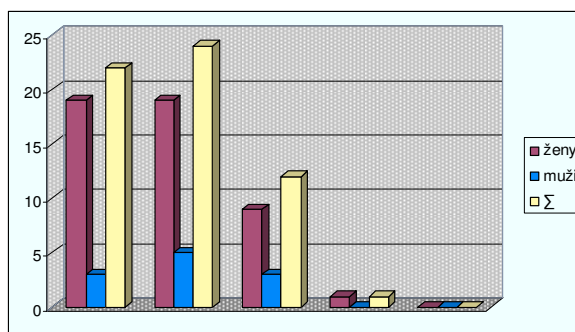
**Graf 4.5** *Srovnání míry spokojenosti/ ženy – muži*

ident. znak	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					Součet	Součet vah	VAP
ženy	9	22	11	4	2	48	176	3,7
muži	1	4	3	2	1	11	35	3,2
Σ	10	26	14	6	3	59	211	3,6



**Zdroj:** *Vlastní zpracování*

**Graf 4.6** Využívání poznatků získaných na vzdělávacích akcích v praxi

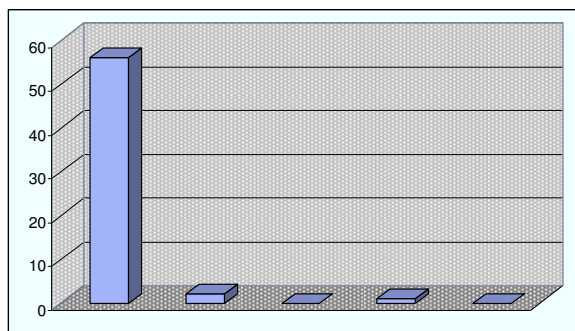


Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet žen	19	19	9	1	0
%	40	40	18	2	0
Počet mužů	3	5	3	0	0
%	27	46	27	0	0
Celkový počet	22	24	12	1	0
%	37	41	20	2	0

ident. znak	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					Součet	Součet vah	VAP
ženy	19	19	9	1	0	48	200	4,2
muži	3	5	3	0	0	11	44	4
Σ	22	24	12	1	0	59	244	4,1

**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Graf 4.7** Využívání výpočetní techniky při práci



Odpověď	5	4	3	2	1
	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne (tak napůl)	Spíše ne	Rozhodně ne
Počet respondentů	56	2	0	1	0
%	95	3	0	2	0

ident. znak	Varianty odpovědí (absolutní četnosti)					Součet	Součet vah	VAP
ženy	47	1	0	0	0	48	239	5
muži	9	1	0	1	0	11	51	4,6
Σ	56	2	0	1	0	59	290	4,9

**Zdroj:** Vlastní zpracování